

*Н. Д. Гуськова, А. В. Ерастова\**

ФГБОУ ВПО «Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарева», Саранск, Россия

## ЦЕННОСТИ КАК ЭЛЕМЕНТ СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ УНИВЕРСИТЕТА

**Ключевые слова:** ценности, организационный климат, межличностные взаимоотношения, университет, карьерный рост, поощрение, критика.

Статья-кейс ставит своей целью изучение ценностей как одного из основных элементов организационной культуры. Культура является одним из важнейших факторов успешности и эффективности функционирования организации. Университет как сложная система с многоуровневой структурой управления обладает особой организационной культурой, формирующей основные ценности высшего образования. Систематизация различных подходов к структуре организационной культуры позволила сделать вывод о приоритете ценностей. При исследовании организационной культуры ФГБОУ ВПО «МГУ им. Н. П. Огарева» использовался метод анкетирования, что позволило выявить следующие его ценности: профессионализм, ответственность, ценность высшего образования; гражданственность и патриотизм; этические нормы поведения; самореализация личности; творчество. Результаты исследования свидетельствуют о том, что реальные ценности сотрудников и ценности, провозглашаемые университетом, во многом совпадают. Это характеризует нормальный психологический климат и творческую атмосферу в университете. Кроме того, проведенное исследование позволило выявить слабые стороны в организационной культуре университета, такие как недостаточную согласованность и взаимодействие между подразделениями, бюрократизм управления, оплату труда персонала не всегда адекватную затраченным усилиям. Результаты исследования могут быть использованы при разработке и совершенствовании кадровой стратегии в университете. Статья может быть полезна при совершенствовании организационной культуры, формировании нормального психологического климата, планировании работы с персоналом университета и нивелировании конфликтных ситуаций в коллективе.

В целях обеспечения своевременной и адекватной реакции на воздействия со стороны внешней и внутренней среды, реагируя на их изменения, организация должна обладать способностью к развитию. Это дает ей возможность быть конкурентоспособной, активно влиять на окружающую действительность, эффективно управлять своим функционированием и развитием. Во многом это зависит от уровня развития и «силы» организационной культуры.

Впервые понятие, сходное по смыслу с организационной культурой и называемое «корпоративным духом», ввел немецкий военный исследователь К. Клаузевиц в начале XIX в. Он считал, что «люди, беззаветно отдающиеся какому-то профессиональному делу, идентифицируют себя с организацией, где они реализуют свои потребности. Поведение этих людей окрашивается оттенком преданности к организации» [1].

Немецкий фельдмаршал Х. Мольтке, являясь основоположником военной мысли, применял термин «организационная культура», характеризуя взаимоотношения в офицерской среде, которые регулировались не только уставами, судами чести, но и дуэлями: сабельный шрам являлся важным атрибутом принадлежности к офицерской «корпорации» [2, с. 21]. Одним из авторов современной теории организационной культуры, на наш взгляд, следует считать английского ученого Эллиотта Джакуса, представлявшего знаменитый лондонский Тавистокский институт человеческих отношений. Основные идеи Э. Джакус в 1951 г. представил в книге «Меняющаяся культура предприятия» («The Changing Culture of a Factory»). В работе отражены первые результаты внедрения в компаниях принципов и ценностей партисипативного управления, приводившегося учеными Тавистокского института [3, с. 24].

*Гуськова Надежда Дмитриевна* – доктор экономических наук, заведующий кафедрой менеджмента ФГБОУ ВПО «Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарева», 430000, Республика Мордовия, г. Саранск, ул. Большевицкая, 68. E-mail: econauka@yandex.ru

**Ерстова Александра Валерьевна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента ФГБОУ ВПО «Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарева», 430000, Республика Мордовия, г. Саранск, ул. Большевикская, 68. E-mail: av-erstova@rambler.ru

Изучение подходов к сущности организационной культуры как зарубежных, так и отечественных ученых позволило условно разделить их на четыре группы [4, с. 8]. Первую группу составляют определения, которые отражают характеристики деятельности организации как способ постижения действительности, образ жизнедеятельности и взаимодействия коллектива. Вторая группа определений сущности организационной культуры базируется на совокупности ее элементов и включает категории, описывающие психологические и социальные аспекты. Третья группа определений отражает влияние организационной культуры на эффективность деятельности предприятия, выраженное через различные показатели. В четвертой группе организационная культура рассматривается как целостная категория. В табл. 1 представлены определения второй группы, отражающие основные составляющие организационной культуры.

Термин «организационная культура» носит синтетический характер и рассматривается как сложное и неоднозначное явление. Исходя из множества существующих определений, под организационной культурой предлагается понимать целостную совокупность организационных ценностей, сформированных в процессе реализации трудовых функций персонала, его убеждений и норм поведения, разделяемых ключевыми сотрудниками организации и оказывающих влияние

на реализацию ее стратегических и тактических целей [4, с. 11]

Существуют различные подходы к структуре элементов организационной культуры. Так Г. Ховстеде предлагает рассматривать элементы организационной культуры по четырем уровням: символы; герои; ритуалы; ценности (рис. 1) [12].

Символы, герои и ритуалы видимы для постороннего наблюдателя, но их культурное значение понимается только сотрудниками данной организации в процессе их взаимодействия. Ядро культуры, согласно Г. Хофстеде, формируется ценностями, разделяемыми членами организации.

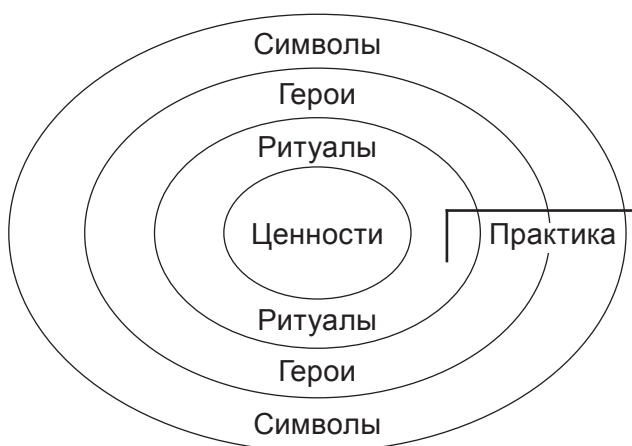


Рис. 1. Взаимосвязь элементов организационной культуры

Таблица 1

#### Определения, базирующиеся на совокупности элементов организационной культуры

Автор	Определение
Э. Браун	Набор убеждений, ценностей и усвоенных способов решения реальных проблем, сформировавшийся за время жизни организации и имеющий тенденцию проявления в различных материальных формах и в поведении членов организации [5, с. 207]
О. С. Виханский, А. И. Наумов	Набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения [6]
Э. Жак	Вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники и который должен быть усвоен и принят новичками [7]
Д. Ньюстром и К. Дэвис	Набор разделяемых понятий, ценностей, убеждений, норм [8, с. 166]
Н. Лэметр	Система представлений, символов, ценностей и образцов поведения, разделяемая всеми ее членами [7]
Р. Гриффин	Набор ценностей организации, которые помогают ее членам понять, для чего была основана организация, как она работает и что для нее важно [9]
С. П. Мясоедов	Совокупность ценностей, норм и принципов, которая разделяется всеми сотрудниками организации, позволяет идентифицировать организацию во внешней среде и добиться ее внутренней интеграции [10]
В. П. Шихирев	Ценности, знания, нормы, символы [11]

Подобную структуру организационной культуры предлагает Э. Шейн, выделяя три ее уровня (рис. 2) [13].



Рис. 2. Структура организационной культуры по Э. Шейну

Познание организационной культуры начинается с «поверхностного» или «символического» уровня, включающего осязаемые и воспринимаемые элементы культуры.

Средний и «глубинный» уровни включают ценности, верования и базовые предположения.

О. А. Сазыкина и А. Н. Кошев выделяют такие элементы организационной культуры, как миссия, ценности, культура труда, цели, символы, поведение и коммуникации [14].

Таким образом, во всех представленных подходах к содержанию организационной культуры большую роль в культуре организации играют организационные ценности, под которыми обычно подразумеваются психологические ориентиры, новаторство, инициативность, преданность, язык общения. Нередко организации присущи специфические ценности, такие как имидж и репутация. Многие авторы считают именно организационные ценности стержневым элементом организационной культуры.

Под организационными ценностями принято понимать предметы, явления и процессы духовной и материальной жизни, значимые для членов конкретной организации, принимаемые и разделяемые большинством сотрудников. Ценности регулируют поведение и взаимодействие внутри организации.

Организационная культура определяет отличие организации от других, успех функционирования и ее конкурентные преимущества. Особенно это актуально для эффективной деятельности высшего учебного заведения, поскольку данная

организация включает в себя большое количество структурных подразделений, а также множество субкультур. Эффективность деятельности университета определяет не только уровень и качество подготовки специалистов, но и востребованность научных исследований, их реализацию в реальном секторе экономики. В тоже время эффективность управления вузом зависит от уровня развития его организационной культуры.

Культура университета формируется в ходе практической деятельности в ответ на проблемы, которые возникают в процессе изменения его внешней и внутренней среды. Она является важным фактором, обуславливающим не только успешное проведение структурных или системных преобразований, но и само существование университетской инфраструктуры и системы управления научно-образовательным процессом и учебно-научно-инновационными комплексами [15].

Значение организационной культуры достаточно велико, поскольку она формирует корпоративные стандарты, ценности, стиль, традиции и нормы внутриорганизационных отношений и поведение сотрудников и напрямую влияет на ценности, нормы и стереотипы, связанные с представлениями о ценности высшего образования.

Вуз имеет сложную систему управления и выполняет большое количество функций: образовательные, воспитательные, научные, социальные, хозяйственные. В качестве главных особенностей высшего учебного заведения как сложно организованной системы С. Д. Резник и О. А. Сазыкина выделяют следующие его характеристики:

1) множественность целей деятельности вуза и сложность системы взаимосвязанных процессов, так как в состав вуза входят разнообразные структурные подразделения, взаимодействующие, в том числе с внешними учреждениями, организациями и предприятиями;

2) многоконтурность системы вуза и тесная взаимосвязь управляемых процессов. Управление в вузе какой-либо конкретной сферой необходимо рассматривать как многоаспектное и многосвязное управление, требующее тесной координации управленческих решений между различными направлениями деятельности;

3) большая часть управляемых процессов начинается в вузе, а заканчивается за его пределами. То есть управление вузом – это управление с глобальной обратной связью, как правило, через внешнюю среду, в которой проявляются результаты деятельности вуза, формируется его имидж, складывается его авторитет как образовательного, научного и культурного центра;



4) высокая инерционность вуза как системы, так как результаты деятельности вуза проявляются через достаточно большой интервал времени;

5) широкое использование в деятельности вуза информационных технологий [16, с. 245].

С целью исследования организационной культуры Мордовского государственного университета им. Н. П. Огарева нами было проведено анкетирование, которым было охвачено 393 респондента, из них сотрудники – 139, профессорско-преподавательский состав – 133, руководители – 121 человек.

Одним из важнейших инструментов управления организационной культурой является наличие университетского сайта и газеты, в материалах которых отражены приоритетные цели и ценности, декларируемые в университете. Востребованность сайта можно оценить по его посещаемости. Каждый день посещают сайт 30,2 % респондентов; 1 раз в неделю – 13,9 %; 2–3 раза в неделю – 23,6 %; 1 раз в месяц – 16,3 %; 2–3 раза в месяц – 5,6 %; реже, чем 1 раз в месяц – 7,9 %; не посещают сайт 2,3 % респондентов.

По содержанию и качеству университетской газеты можно судить о вовлеченности сотрудников во внутриорганизационную жизнь университета. Регулярно читают внутрикорпоративную газету «Голос Мордовского университета» 65,1 % респондентов, время от времени – 32,6 % и не читают 2,3 % опрошенных сотрудников.

По мнению Т. О. Соломанидиной, коммуникативное единство организации проявляется прежде всего в присутствии организационного климата, под которым понимается набор устойчивых характеристик, описывающих взаимоотношения сотрудников в организации [17]. Разделяемые сотрудниками ценности также проявляются в организационном климате через поведение и эмоциональное состояние членов организации. Чаще всего для характеристики организационного климата используются следующие параметры: степень лояльности; уровень конфликтности; степень риска при принятии решений; тактика вознаграждений; возможности продвижения по службе; отношение руководства к сотрудникам; отношение сотрудников к руководству; эмоциональная атмосфера. Используя некоторые из этих параметров, опишем организационный климат и ценности Мордовского государственного университета.

В процессе исследования были выявлены наиболее предпочтительные формы поощрения сотрудников вуза за особые достижения. Для 88 % опрошенных – это премирование; 41,9 % отметили предоставление льготных путевок для отдыха, лечения и оздоровления; далее по 25,6 % – карьерный

рост и стажировки. В качестве поощрения 23,6 % респондентов назвали признание окружающих, одобрение со стороны руководства и похвала; для 18,6 % респондентов – это награждение Почетной грамотой университета. 53,4 % респондента считают наиболее эффективной мерой административно-дисциплинарного воздействия замечания и обсуждения, сделанные на кафедре, совете факультета.

В процессе исследования было установлено, что для сотрудников большое значение имеет хороший социально-психологический климат в университете. Так, 14 % респондентов отметили отсутствие конфликтов в коллективе, 51,1 % опрошенных указали, что чаще всего в университете встречается конфликт интересов подразделений, а 27,9 % отметили наличие межличностных конфликтов. В процессе исследования были также выявлены способы устранения возникающих конфликтов, среди них нахождение компромисса – 46,5 %; решение проблемы – 23,3 %; сглаживание конфликта – 20,9 %; уклонение от конфликта – 7 %. Среди причин возникновения конфликтов были названы: нечеткость в распределении обязанностей между членами коллектива (32,6 %); недобросовестное отношение к труду некоторых сотрудников (30,2 %); стиль управления руководителями подразделений университета (23,6 %) и др.

Взаимодействие между сотрудниками разных структурных подразделений Мордовского государственного университета им. Н. П. Огарева характеризуется высокой степенью готовности отреагировать на любую ситуацию или возникшую проблему – 45 % респондентов; доброжелательностью, открытостью – 34,6 %; ответственностью, порядочностью – 30,6 %; конкуренцией – 14,9 %; формализмом – 13,9 %.

Наличие чувства гордости за организацию, ее достижения и свою принадлежность к ней характеризуют «силу» организационной культуры. Так, 81,4 % респондентов воспринимают с гордостью сообщения средств массовой информации об университете и его сотрудниках, у 9,3 % опрошенных эти сообщения вызывают досаду, так как, по их мнению, зачастую эти сообщения приукрашивают действительное положение дел, 7 % – воспринимают их с интересом, 5,9 % – не обращают на них внимания. На вопрос: «Кем может гордиться университет?» – были получены следующие ответы: учеными, профессорами – 46,5 %; ректором и экс-ректора – 34,8 %; студентами и выпускниками – 32,6 %; преподавателями и сотрудниками – 16,8 %. В качестве объекта гордости могут выступать не только люди, но и какие-либо

достижения, процессы и др. «Чем же может гордиться университет?» 58,1 % опрошенных считают, что их гордостью является развитая инфраструктура университета; 30,2 % – гордятся статусом национально-исследовательского университета; по 16,3 % – материально-технической базой и научными достижениями; 9,8 % – уровнем проведения учебных, научных и внеучебных мероприятий. Также респонденты указали в качестве объектов гордости историю, традиции, научную библиотеку, музеи, репутацию университета и др.

Помимо опроса для изучения организационного климата университета, в процессе исследования были использованы косвенные методы. В этих целях респондентам было предложено выбрать из пословиц или поговорок одну, которая лучше всего характеризует отношения, сложившиеся в университете, – отношение руководства к сотрудникам; отношение сотрудников к руководству; отношения в коллективе; характер выполнения работы; оценка труда; отношение к критике; карьерные перспективы [18]. Результаты опроса представлены в табл. 2.

В первом блоке «Отношение сотрудников к руководству» поговорки можно условно разбить на две группы, характеризующие положительное и отрицательное отношение к руководству.

Результаты проведенного анкетирования показали, что в коллективе в большей мере присутствует позитивное отношение сотрудников к руководству, поговорку «Артель атаманом крепка» выбрали 69,8 % респондентов, а вот такие пословицы, как «И на солнце пятна есть» и «И слепая лошадь везет, коли зрячий на возу сидит» – по 11,6 % соответственно.

Во втором блоке «Отношение руководства к сотрудникам» наибольшее число респондентов (46,5 %) выбрали поговорку «Куда иголка, туда и нитка», что говорит о поддержке политики руководства университета. Положительную окраску имеет и пословица «Коротко да ясно, оттого и прекрасно», которую выбрали 13,9 % респондентов. Пословицы, имеющие негативный характер: «Кто не со мной – тот против меня» и «Все можно, только осторожно» получили 16,3 и 11,6 % ответов соответственно.

В блоке, характеризующим отношения в коллективе, сотрудники разделились на две группы: одни (37,2 %) выбрали поговорку «Один за всех, все за одного», характеризующую командную работу в коллективе, другие 34,9 % – пословицу «Дружба дружбой, а служба службой», означающую, что на первое место ставятся интересы работы и дела, а не дружеские отношения.

Подтверждением благоприятной дружеской атмосферы в университете является то, что при ответе на вопрос «Связывают ли сотрудников какие-либо интересы во внерабочее время (дружат семьями, проводят вместе досуг и т. д.)» 74,5 % респондентов ответили положительно. Однако 11,6 % респондентов выбрали поговорку «Вечный мир – до первой ссоры», что говорит о наличии условного и хрупкого мира в коллективе.

По мнению 41,9 % опрошенных труд в вузе оценивается справедливо об этом свидетельствует выбор поговорки «Каков мастер, такова и работа», однако 20,9 % респондентов выбрали пословицу «За спасибо мужик три года работал», несущую негативный оттенок в оценке труда сотрудников.

Оценку труда часто связывают с критикой. Большинство респондентов (62,8 %) относятся к критике конструктивно, об этом свидетельствует выбор пословицы «Тот не ошибается, кто ничего не делает»; 16,3 % не воспринимают критику, что отражено в выборе поговорки «Других не суди, на себя погляди».

Одной из характеристик организационного климата может выступать и возможность карьерного роста. В целом оценка сотрудниками данного параметра носит позитивный характер. Так, почти половина (48,8 %) опрошенных сотрудников Мордовского государственного университета им. Н. П. Огарева отметили пословицу «Терпенье и труд все перетрут», 20,9 % выбрали пословицу «Тише едешь, дальше будешь». Тем не менее 16,2 % респондентов скептически относятся к возможности карьерного роста, что отражено в выборе поговорки «Век живи, век надейся».

В блоке «Характер выполнения работы» представлены пословицы, описывающие, как принято работать в коллективе – вместе или по одному, согласованно или нет. Такие пословицы как «Берись дружно – не будет грузно», «Вместе воевать – вместе горевать» указывающие на коллективное и слаженное выполнение работы, выбрали 27,9 % и 23,2 % респондентов соответственно. Однако есть и другие пословицы – «Все едят, да не все работают» (25,6 %) и «Двое пашут, а семеро руками машут» (14 %), свидетельствующие об обратном.

Изменения, которые постоянно происходят в университете под влиянием внешней и внутренней среды, часто вызывают сопротивление у его сотрудников и тем самым сдерживают процесс развития. В ходе анкетирования выявлено, что большинство респондентов положительно воспринимают изменения. Об этом свидетельствует выбор пословиц: «Раззудись, плечо! Размахнись

Таблица 2

**Результаты опроса, характеризующего социальные  
взаимодействия в коллективе МГУ им. Н. П. Огарева**

Характер отношений	Пословицы и поговорки, описывающие особенности отношений	%
Отношение сотрудников к руководству	На грош амуниции, на алтын амбиции.	2,3
	И на солнце есть пятна.	11,6
	И слепая лошадь везет, коли зрячий на возу сидит.	11,6
	И строг наш приказ, да не слушают нас.	2,3
	Артель атаманом крепка.	69,9
	Видом хорош, а на дело не гош	2,3
Отношение руководства к сотрудникам	Знай сверчок свой шесток.	7,0
	Кто не со мной – тот против меня.	16,3
	Пусть ненавидят, лишь бы боялись.	4,7
	Все можно, только осторожно.	11,6
	Коротко, да ясно, оттого и прекрасно.	13,9
	Куда иголка, туда и нитка	46,5
Отношение к труду	Солдат спит, служба идет.	2,3
	Гори вся вселенная – я взял шапку, да и пошел.	2,3
	Взялся за гуж, не говори, что не дюж.	23,6
	Вали валом – после разберем.	14,0
	Все в пору да в срок, так и будет толк.	55,8
	Без сучка и задоринки	2,0
Характер выполнения работы	Кто в лес, кто по дрова.	4,0
	Гуртом и батьку хорошо бить.	4,7
	Вместе воевать – вместе горевать.	23,2
	Все едят, да не все работают.	27,9
	Двое пашут, а семеро руками машут.	13,9
	Берись дружно – не будет грузно	25,6
Отношение к критике	Васька слушает, да ест.	4,6
	Любишь кататься, люби и саночки возить.	4,7
	Тот не ошибается, кто ничего не делает.	62,8
	Полают, да отстанут.	6,9
	Редко, да метко.	4,7
	Других не суди, на себя погляди	16,3
Отношение в коллективе	Вместе тесно – порознь скучно.	9,3
	Один за всех, все за одного.	37,2
	Вечный мир – до первой ссоры.	11,6
	Десять тысяч китайских церемоний.	0,0
	Дружба дружбой, а служба службой.	34,9
	Кто кого может, тот того и гложет	7,0
Отношение к изменениям	Дух бодр, плоть немощна.	4,7
	Лиха беда начало.	30,2
	Овчинка выделки не стоит.	8,0
	Думали, свежи, а это все те же.	8,3
	Раззудись, плечо! Размахнись, рука!	11,6
	Попытка – не пытка	37,2
Оценка труда	Всякий молодец на свой образец.	9,3
	Горька работа, да сладок хлеб.	13,9
	Каков мастер, такова и работа.	41,9
	Били Фому за Еремину вину.	4,7
	Вот тебе кукиш – чего хочешь, того и купишь.	9,3
	За спасибо мужик три года работал	20,9
Карьерные перспективы	Век живи, век надейся.	16,2
	Много званных, мало избранных.	4,7
	Тише едешь, дальше будешь.	20,9
	Терпенье и труд все перетрут.	48,8
	И в мое оконце засветит солнце.	7,0
	Вот тебе, бабушка, и Юрьев день	2,4



Таблица 3

**Результаты ответа на вопрос  
«Назовите ценности, которые объединяют  
сотрудников МГУ им. Н. П. Огарева?»**

Ценность	%
Профессионализм	18,6
Ответственность, порядочность, честность	13,9
Ценность высшего образования	11,6
Любовь к профессии	9,3
Наличие общих целей	9,3
Взаимопомощь, взаимоподдержка	6,9
Корпоративизм, коллективизм, командный дух	6,9
Взаимоуважение, доброжелательность	4,6
Высокий уровень, общей и академической культуры	4,6
Дружелюбие, согласие, сотрудничество	4,6
Творчество	2,3

рука!» – 11,6% опрошенных; «Попытка – не пытка» – 37,2%; «Лиха беда начало» – 30,2%.

Отношение к труду выступает основным параметром, определяющим организационную культуру и поведение сотрудников университета. В выборе поговорок отражено ответственное и безответственное отношение к работе. Так, наибольшее число респондентов выбрали следующие поговорки: «Все в пору, да в срок, так и будет толк» (55,8%) и «Взялся за гуж, не говори, что не дюж» (23,6%), что свидетельствует о добросовестном отношении большинства сотрудников к выполнению своих обязанностей.

Об этом же свидетельствуют результаты ответа вопрос: «Несете ли Вы персональную ответственность за качество образования, предоставляемого МГУ им. Н. П. Огарева?» Положительно на этот вопрос ответили 67,5% респондентов. Считают, что несут персональную ответственность 100% респондентов-преподавателей. На вопрос: «Является ли сотрудник университета “лицом” вуза и за его пределами и несет ли он ответственность за свое поведение?» – положительно ответили 95,3% респондентов.

Результаты анкетирования выявили и проблемы, характерные для Мордовского государственного университета. Так, на вопрос: «Какие существуют проблемы в управлении университетом?» – были получены следующие ответы: недостаточная координация деятельности между подразделениями – 84,9%; «двойные стандарты» – 46,1%; бюрократизм – 30,2%; неэффективные коммуникации (запаздывание, искажение информации) – 18,6%; изменение «правил игры» – 11,6%; неритмичность работы – 9,3%.

Респондентам было предложено также указать те факторы, которые еще недостаточно используются для повышения эффективности работы университета. Они отметили такие факторы, как личная инициатива и готовность сотрудников брать на себя ответственность (67,2%), оплата труда (55,8%) и обучение сотрудников (30,2%). Планируемое внедрение системы эффективного контракта в вузе позволит более объективно оценивать вклад и потенциал отдельного сотрудника, и тем самым повысить эффективность деятельности университета.

Для успешной деятельности вуза важно знать, каковы ценности сотрудников и в какой степени они совпадают с ценностями самой организации. В связи с этим респондентам было предложено отметить и проранжировать ценности, которые объединяют сотрудников Мордовского государственного университета (табл. 3).

При ответе на вопросы: «Назовите ценности, которые объединяют сотрудников МГУ им. Н. П. Огарева», «Почему Вы выбрали местом работы МГУ им. Н. П. Огарева?», «В чем для вас преимущество работы в Университете?» – респондентами были названы ценности, также выявленные нами в ходе анализа основных документов вуза.

Таким образом, провозглашаемыми ценностями в университете выступают: профессионализм, ответственность, ценность высшего образования; гражданственность и патриотизм; этические нормы поведения; самореализация личности; творчество. То есть декларируемые ценности университета и реальные ценности сотрудников не только не вступают в конфликт друг с другом, но во многом совпадают. Именно этим можно объяснить то, что 100% сотрудников любят свою работу и более половины (51,2%) готовы трудиться на занимаемой должности более 15 лет; желание сменить работу есть только у 13,7% опрошенных.

Проведенное исследование позволило выявить наличие слабых мест в организационной культуре, касающихся согласованности и взаимодействия между подразделениями, бюрократизма и эффективной оплаты труда персонала. Однако в целом сложившаяся организационная культура в Мордовском государственном университете им. Н. П. Огарева способствует развитию как самих сотрудников, его организационной культуры, так и университета в целом.

С целью развития организационной культуры университета необходимо проводить ее

систематический мониторинг и исследование как в рамках структурных подразделений (исследование субкультур), так и в университете в целом. Для сопоставимости полученных результатов предлагаем применять единый методический подход, предложенный в статье. Это позволит проследить динамику развития культуры и выявить контркультуры.

Результаты настоящего и последующих исследований могут быть использованы при разработке «Корпоративного кодекса» и «Кодекса профессиональной этики преподавателя» ФГБОУ ВПО «МГУ им. Н. П. Огарева», а также совершенствовании кадровой стратегии в университете, формировании нормального психологического климата, планировании работы с персоналом университета и нивелировании конфликтных ситуаций в коллективе.

#### Список литературы

1. Клаузевиц К. О войне. М.: Эксмо, 2009. 175 с.
2. Ладанов И. Д. Практический менеджмент. Психотехники управления и самотренировки. М.: Корпоратив. стратегии, 2004. 496 с.
3. Jaques E. The changing Culture of a Factory. N. Y.: Dryden Press, 1952. 251 p.
4. Гуськова Н. Д., Ерастова А. В., Малясова М. М. Организационная культура и эффективность деятельности промышленного предприятия. Саранск: Изд-во Мордов. ун-та, 2014. 128 с.
5. Культура и социальное поведение : учеб. пособие / под ред. Г. К. Триандиса. М.: Форум, 2010. 384 с.
6. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент : учебник. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Экономистъ, 2006. 670 с.
7. Организационное поведение : учеб. для вузов / под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой. СПб.: Питер, 2006. 432 с.
8. Ньютром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение / пер. с англ. под ред. Ю. Н. Контуревского. СПб.: Питер, 2000. 448 с.
9. Корпоративная культура : учеб.-метод. пособие / авт.-сост. Т. А. Лапина. Омск: Изд-во ОмГУ, 2005. 96 с.
10. Мясоходов С. П. Основы кросскультурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур : учеб. пособие. 2-е изд. М.: Дело «АНХ», 2008. 256 с.
11. Шихирев В. П. Введение в российскую деловую культуру : учеб. пособие. М.: Новости, 2000. 208 с.
12. Hofstede G. Culture's Consequences: International Differences in Work – Related Values. CA: Beverly Hill, 1980. 168 p.
13. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / пер. с англ. Э. Шерн. СПб.: Питер, 2013. 352 с.
14. Сазыкина О. А., Кошев А. Н. Организационная культура регионального вуза: особенности и возможности развития // Изв. ПГПУ им. В. Г. Белинского. 2012. № 28. С. 522–527.
15. Петренко А. С. Организационная культура университетов в условиях трансформации российского общества : автореф. дис. ... канд. соц. наук. Ростов н/Д., 2010. 29 с.
16. Управление высшим учебным заведением / под ред. С. Д. Резника, В. М. Филиппова. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. 416 с.
17. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании. М.: ИНФРА-М, 2007. 624 с.
18. Ханевич А. П. Организационная культура высшего учебного заведения в современной России : дис. ... канд. соц. наук. Ставрополь, 2009. 176 с.

*Gus'kova N. D., Erastova A. V.\**

*Ogarev Mordovia State University, Saransk, Russia*

## VALUES AS AN ELEMENT IN THE SYSTEM OF THE UNIVERSITY ORGANIZATIONAL CULTURE

**Key words:** Values, organizational climate, interpersonal relationships, university, career development, promotion, criticism.

The article in the form of a case is aimed at the study of values as of one of the main organizational structure elements. Culture is one of the main factors of success and efficacy of organization functioning. University as a complex system with multilevel administration structure has its specific organizational culture, forming main values of higher education. Systematization of different approaches to organizational culture structure has allowed to make conclusions concerning value priorities. During the research of Mordovia State University named after N.P. Ogarev organization culture we used questionnaire method that allowed for identifying the following priorities: professionalism, responsibility, higher education importance; patriotism and citizenship; ethical behavior; personal self - realization; creativity. Research results demonstrate that real values of the personnel and values stated by the university largely coincide. This demonstrates normal psychological climate and creative atmosphere at the university. Besides that the research demonstrates weak points in the university organizational structure such as insufficient coordination and interaction between structures;

\* *Gus'kova Nadezhda Dmitrievna* – professor, Head of the Department of Management, Ogarev Mordovia State University. Ul. Bol'shevistskaya, 68, Saransk, Respublika Mordoviya, 430000, Russia, tel: +7 (8342) 29-07-30, e-mail: econauka@yandex.ru

*Erastova Alexandra Valerievna* – assistant of professor of the Department of Management, Ogarev Mordovia State University. Ul. Bol'shevistskaya, 68, Saransk, Respublika Mordoviya, 430000, Russia, tel: +7 (8342) 29-08-73, e-mail: av-erastova@rambler.ru



management bureaucracy; imbalance between staff salary and efforts. Research results can be used in developing and improving personnel strategy at the university. The article can be useful in improving organizational culture, forming normal psychological climate, planning work with university personnel and leveling out conflicts in the team.

### References

1. *Klauzevic K.* O vojne [About the war ], Moscow, Jeksmo, 2009, 175 p.
2. *Ladanov I. D.* Prakticheskij menedzhment. Psihotekhniki upravleniya i samotrenirovki [Practical management. Playful self-management and psycho], Moscow, Korporativ. strategii, 2004. 496 p.
3. *Jaques E.* The changing Culture of a Factory, N. Y: Dryden Press, 1952. 251 p.
4. *Gus'kova N. D., Erastova A. V., Maliasova M. M.* Organizachionnay kul'tura i effektivnost deaytel'nosty promishlennogo predpriatia [Organizational culture and effectiveness of the industrial enterprise]. Saransk, Ogarev Mordovia State University Publ., 2014. 128 p.
5. Kul'tura i social'noe povedenie: ucheb. posobie [Culture and social behavior: a tutorial], edited by G. K. Triandisa. Moscow, Forum, 2010. 384 p.
6. *Vihanskij O. S., Naumov A. I.* Menedzhment: uchebnik [Management: a tutorial], Moscow, Jekonomist, 2006. 670 p.
7. Organizachionnoe povedenie: ucheb. dlja vuzov [Organizational behavior: a textbook for high schools], edited by G. R. Latfullina, O. N. Gromovoj, St. Petersburg: Piter, 2006. 432 p.
8. *N'justrom Dzh. V. Djevis K.* Organizachionnoe povedenie [Organizational behavior], per. s angl. pod red. Ju. N. Konturevskogo, St. Petersburg: Piter, 2000. 448 p.
9. Korporativnaja kul'tura: ucheb.-metod. posobie [Corporate culture: a teaching aid] edited by T. A. Lapina. Omsk: Izd-vo OmGU, 2005. 96 p.
10. *Mjasoedov S. P.* Osnovy krosskul'turnogo menedzhmenta: Kak vesti biznes s predstaviteljami drugih stran i kul'tu [Fundamentals of cross-cultural management: How to do business with other countries and cultures] Moscow, Delo «ANH», 2008. 256 p.
11. *Shihirev V. P.* Vvedenie v rossijskuju delovuju kul'turu [Introduction to the Russian business culture] Moscow, Novosti, 2000. 208 p.
12. *Hofstede G.* Culture's Consequences: International Differences in Work – Related Values. CA: Beverly Hill, 1980. 168 p.
13. *Shein E.* Organizachionnay kul'tura i liderstvo [Organizational Culture and Leadership]. St. Petersburg, Piter Publ., 2013. 352 p.
14. *Sazikina O. A., Koshev A. N.*, [The organizational culture of the regional higher educational institution: characteristic features and opportunities for development]. Izvestia Penz. gos. pedagog. univ. im. i V.G. Belinskogo. 2012. No 28. P. 522–527.
15. *Petrenko A. S.*, Organizachionnay kul'tura universitetov v usloviyah transformachiy rossiyskogo obshestva. Avtoref. cand. diss. [The organizational culture of universities in the transformation of Russian society. Abstr. cand. diss.] Rostov on Don, 2010. 29 p.
16. Upravlenie visshim uchebnim zavedeniem [Management of higher education institution]. Moscow, NICH INFRA-M Publ., 2013. 416 p.
17. *Solomanidina T. O.* Organizachionnay kul'tura kompanij [The organizational culture of the company]. Moscow, INFRA-M Publ., 2007. 624 p.
18. *Chanevich A. P.* Organizachionnay kul'tura visshego uchebnogo zavedeniya v sovremennoj Rossii. Cand. diss. [Organizational culture of higher education in modern Russia. Cand. diss.] Stavropol, 2009. 176 p.

